

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2012156168

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

重庆医药集团员工培训研究

Chongqing pharmaceutical group staff training study

李 良 斌

指导教师姓名: 章 达 友 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

人力资源是第一资源，这一论断已经得到认同。我国拥有 13 亿人口，是人口大国，也应该成为人力资源强国。企业的生存与发展，同样需要高素质的人才队伍。可以说，企业中劳动者素质的高低，已经成为一个企业能否持续、稳定、快速、健康发展的关键。企业把人力资源作为最关键的资源要素，把员工培训作为人力资源素质提升的有效方式，是企业获得生存与发展的战略选择。

重庆医药（集团）股份有限公司（以下简称“重庆医药集团”）作为一家大型国有企业集团，在保持稳定的市场份额、强化管理、迅速发展的同时，也面临着新的形势和问题，其中人力资源总量过剩与高级人才短缺并存，人力资源素质提升速度与企业发展速度不同步，管理人员断层严重等问题，对公司未来的发展形成了阻碍。如何把人员总量压力转化为人力资源优势，加快人力资源素质提升的步伐，成为企业发展亟待解决的问题。因此，加强员工培训，不断提升人力资源整体素质，是重庆医药集团人力资源队伍建设的重点。

本文介绍了企业培训应该遵循的战略性、系统性、科学性、针对性和激励性五大原则；简介了企业培训的流程、培训中常采用的方法及一个企业培训体系的构成；提出企业培训应该按照发展战略来进行，应该与企业的发展阶段相匹配；分析了员工培训的现状，指出培训中存在的问题和不足，并分析了原因。最后，针对提出的问题进行改进研究。内容包括：完善企业员工培训，需求分析，分层次建立员工培训体系，保证培训体系有效运行的措施。

关键词：医药企业； 员工培训； 研究

ABSTRACT

Human resources are the primary resources, this assertion has been recognized. Our country has 1.3 billion people, is a populous country, should also be rich in human resources. The survival and development of enterprises also need high-quality personnel. Can be said that the level of workers's quality in the enterprise, has become a key of corporate who develops in sustainability, stability, rapid and healthy. Corporates take human resources as the most critical resource element, the staff training is an effective way to enhance the quality of the enterprise human resources, also is a strategic choice of the enterprises who want to be survival and developed.

Chongqing Pharmaceutical (Group) Co., Ltd. (hereinafter called the "Chongqing Pharmaceutical Group") is as a large state-owned enterprise group, while maintaining a stable market share, strengthen management, rapid development, it is also facing new situations and problems, such as total human resources surplus, senior personnel shortage, the speed between human resources's quality to enhance and enterprise's development are not synchronous, cadres fault serious and so on, formed a barrier of the future development of the company. How to make staff total pressure into advantages in human resources and accelerate the pace of the human resources's quality enhancing are the urgent problems to be solved. Therefore, Chongqing Pharmaceutical Group's focuses about human resources team building are to enhance staff training and improve the overall quality of human resources constantly.

This paper describes the corporate training should follow a strategic, systematic, scientific, targeted and motivating five principles; briefed on the process of corporate training, training methods often used in corporate training system and the constitution; proposed corporate training should be based on development strategy to carry out, and enterprise development stage should match; analyze staff training situation, pointed out that the training problems and shortcomings, and analyzes the causes. Finally, for the improvement of the issues raised. Contents include: improving corporate staff training, needs analysis, hierarchical establishment of employee training system, training system to ensure the effective operation of the measure.

KeyWords: Enterprise; Human resources; Training.

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究的背景和意义	1
第二节 企业员工培训现状	2
第二章 企业培训相关理论概述	5
第一节 企业培训的涵义及发展趋势	5
第二节 企业培训的基本原则	7
第三节 企业培训与企业发展阶段的匹配	9
第四节 培训体系构建的流程	10
第三章 重庆医药集团员工培训现状及其问题分析	15
第一节 重庆医药集团概况	15
第二节 重庆医药集团人力资源现状	16
第三节 重庆医药集团员工培训现状	18
第四节 重庆医药集团员工培训存在的主要问题	20
第五节 重庆医药集团员工培训存在问题的原因分析	23
第四章 重庆医药集团员工培训体系改进建议	26
第一节 重庆医药集团战略和人力资源战略简介	26
第二节 重庆医药集团员工培训的需求分析	27
第三节 分类别和层次建立重庆医药集团员工培训体系	31
第四节 保证员工培训体系有效运行的措施	36
第五章 结 论	39
参考文献	40
致 谢	41

第一章 绪 论

第一节 研究的背景和意义

一、研究的背景

人力资源被认为是第一资源，在一切资源要素中占有重要地位，这已成为企业管理者的共识。有关研究表明，一个企业核心竞争力的培育同员工培训开发有着不可分割的关系。美国知名管理学者托马斯·彼得斯认为：“企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作”。未来学家约翰·奈斯比特也认为：“拓新的信息社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有新的资源的唯一对象，是它的雇员”。

经济全球化和日益激烈的市场竞争，要求企业必须造就大批能适应市场竞争的优秀人才。人力资源开发的根本意义在于它是盘活人力资本存量的途径，是人力资本投资的体现，而以企业员工培训为主要途径的人力资源开发系统是同整个企业的经营管理、战略目标实现相联系的关键环节。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21 世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织”。因此，只有充分了解企业人力资源培训工作的现状及存在问题，找出合理解决问题的途径，通过持续的人力资源投资，不断提高员工的知识技能和综合素质，充分发挥企业人力资源的优势，才能推动企业又好又快发展。

二、研究的意义

企业竞争必然引起人才竞争，也必然引起对人才的重新定位。把人力资源作为最关键的资源要素，辅之以资金与技术资源，加强员工培训，提升员工的素质和能力。

（一）企业员工培训是培育和形成共同的价值观、增强凝聚力的关键性工作。

企业人才队伍建设一般有两种途径：一是靠引进，二是靠自己培养。引进可以快速补充人才，培训可以向员工灌输企业的价值观，培养良好的行为规范，使员工能够自觉地按惯例工作，从而形成良好、融洽的工作氛围。两相比较，培训更能增强员工对组织的认同感、凝聚力，构建团队精神。

（二）企业员工培训是提升员工技能，达到“人”与“事”相匹配的有效途径。企业员工培训可以达到企业人力资源增值的目的。有针对性地对员工进行培训，开发员工的潜能，从而提高企业竞争力。员工培训的一个主要方面就是岗位培训，其中岗位规范、专业知识和专业能力的要求是岗位培训的重要目标。人员上岗后也需要不断地进步、提高，参加更高层次的技术升级和职务晋升等方面的培训，使员工的专业技能达到岗位规范的高一层标准，以适应更高岗位的需要。

（三）企业员工培训能留住人才，为企业节省成本。人才流失对企业是有损害的。员工培训尽管让企业付出了培训费用，但如果企业不这样做，一旦员工离开，企业将为新进员工付出更多的培训成本，同时招聘新员工也是有成本的。为了稳定员工队伍，培训也是很有必要的，培训会使得员工不会因缺乏企业的支持而“跳槽”。

（四）企业员工培训是激励员工积极性的重要措施。培训是一项重要的人力资源投资，同时也是一种有效的激励方式。据有关调查，培训是员工看重的一个方面，他们看重的是通过培训得到更好的发展和提高。企业在员工身上耗费培训开支，员工会感到自己的价值被企业认可和重视，从而有更强的动力去努力工作。

（五）企业员工培训是建立学习型组织的有效手段。企业倡导的学习型组织，是现代企业管理理论与实践的创新，是企业员工培训理论与实践的创新。企业要想尽快建立学习型组织，除了有效开展各类培训外，更主要的是贯穿“以人为本”提高员工素质的培训思路，建立能够充分激发员工活力的人才培训机制，通过不断学习和创新来提高效率。

第二节 企业员工培训现状

目前，人们已经认识到知识资本推动经济增长的作用越来越大。企业的知识资本来源于员工培训，来源于人力资源素质和能力的提升。

一、发达国家企业员工培训现状概述

长期以来，发达国家的企业都非常重视员工的培训工作。例如：美国企业员工培训的情况。有资料显示，美国 100 名员工以上的组织在 1992 年的培训开支为 450 亿美元，比 1988 年增长了 12%。美国总统克林顿在任期间，政府要求美国企业至少把工资总额的 1.5% 用于培训。摩托罗拉 1992 年职工教育经费增加 400

万美元，新增加的课程 100 余种，公司获利 5 亿美元，培训回报是 30:1，投入 1 美元，3 年内生产方面收回 30 美元，在完成一项全公司综合型培训规划后，1988—1993 年每一员工营业额增长、利润增加均近 50%^①。各企业的培训机构作为服务部门，成为企业中不可缺少的一个部门。美国卡内基教育基金委员会 90 年代中期题为《公司课堂：学习的组织》的报告指出，美国企业界每年花在员工教育和培训方面的费用约为 600 亿美元，相当于美国全国学院和大学的费用^②。约翰·奈斯比特说：“当今，大学越来越像企业，而公司越来越像大学。”

日本企业员工培训的情况。员工培训科学化和规范化程度高，其经营的信条是“经营即教育”、“造物之前先造人”。日本企业界普遍认为，要适应世界的变化和时代的发展，始终保持企业的竞争优势和强劲的发展潜力，开发员工的智力资源是企业的紧迫任务，用于员工能力开发的投资是最重要、也是最合算的投资。日本企业内部培训非常发达，为防止知识老化，有计划、有步骤、持续地对工人、技术人员和各级经营管理人员进行相应的专业教育、基础理论教育和经营管理教育，既发挥了员工的特长，调动了员工的积极性，又能够系统地培养从事开辟和发展新事业的骨干力量。日本企业的培训制度从单一的技能培训发展为综合性的、战略性的、以能力开发为主的培训体制，具有全员性、层次性、实用性和超前性的特点，同时做到了规范化和制度化。

德国企业员工培训情况。早在 1969 年，德国就颁布了《职业培训法》，认为职业培训是企业发展的柱石，是一个民族能否存在的基础。在德国，职业培训实行“双轨制”，开展得相当普及且投入较大。不管从事任何职业，都必须接受相应的职业培训，取得培训合格证方可录用上岗。德国企业通常设有自己的员工培训中心，其培训特点就是完善的职业培训机制和职工广泛参与管理。德国的职业教育培训，不仅强调学习专业知识和训练专业技能，还重视培养学员的工作能力，如求知能力、思维能力、合作能力、工作责任心等。这种全社会法制化的职业教育造就了德国员工的高素质，促进了德国人力资源的开发。德国能在世界市场的激烈竞争中立于不败之地，与其有众多训练有素的高水平人才队伍直接相关。

从发达国家企业对员工培训的重视和取得成果中，我们不难得到这样的启示：员工的培训开发，是增强员工个人能力和提高企业竞争力的重要基础，是企

^①郑晓明（博士、清华大学经济管理学院副教授）：“员工培训概述”《人力资源管理导论》，机械工业出版社，2009 年 7 月第 2 版，P195-196

^② Hap Brakeley, Peter Cheese, David Clinton. The High-Performance Workforce Study. USA: Accenture, 2004

业战略实现的基石。也是企业在人力资源管理实践中一个投入大、产出高并极具增长潜力的领域。

二、我国企业员工培训现状及存在的问题

目前,我国企业人力资源开发的理念正在发生重大转变。面对日益残酷的市场竞争,越来越多的企业管理者认识到原有的人事管理观念已不适应新时代的要求。新时代要求企业管理者不但要从市场经济的角度审视企业发展战略,提高企业经济效益,而且更要重视企业文化建设,重视企业的员工培训工作,充分发挥生产要素中最活跃的因素——人力资源的作用,以获取和保持自己的核心竞争力。我国企业正在积极探索新的员工培训开发的制度和组织模式。

随着现代企业制度的建立,企业在人事制度、分配制度等方面都进行了重大改革,初步建立起培训开发体系,通过岗位技能培训等形式充分发挥人力资源的作用,创立了新的人才流动机制、人才培养机制、内部监督机制和奖励机制。但是,我国企业的人力资源培训与开发制度和管理组织模式尚处于积极探索阶段,还未形成完全符合社会主义市场经济要求的培训管理制度和管理组织模式,企业员工培训工作中在实践中做得还不理想,主要表现为以下几个方面:

(一) 培训体系不健全。据一份中国企业培训调查报告显示,92%的企业没有完善的培训体系;在企业的培训管理机构方面,仅42%的企业有自己的培训部门;在培训制度建设方面,64%的企业声称有自己的培训制度,但内中大多数企业承认自己的培训制度流于形式;在培训需求方面,很少有企业进行过规范的需求分析。很多企业一提到培训,就是讲座、外派学习等单一形式,很少考虑自身需要,更多的是流于形式,为培训而培训。

(二) 培训投入不足。我国企业在员工培训方面的投资与发达国家相比仍处于很低的水平。据国资委2006年对282家国有企业的调查数据显示,职工人均教育经费仅49.5元,远低于发达国家的水平,企业真正用于员工培训的投资微乎其微。

(三) 培训效果较差。大多数企业进行的培训是训而无“用”的。“用”是指培训后,可以将所学用于现实实践中。很多企业连自身都不清楚培训到底发生了什么作用,仿佛培训只是企业好心施舍的一个特殊“福利”,因而大部分培训资源被浪费。

第二章 企业培训相关理论概述

第一节 企业培训的涵义及发展趋势

一、企业员工培训的涵义

企业员工培训是企业向员工提供工作所必须的知识与技能的过程^①。其内涵是对员工潜在能力的开发，最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配，进而提高员工现在和将来的工作绩效。其目的是促进员工全面的、充分的发展，从而给企业带来无穷的活力。

企业员工培训系统作为企业人力资源管理体系的子系统，与其他人力资源管理模块一样，发挥着不可替代的重要作用，它能使员工的技能由单一技能转向多重技能，强化员工对企业的认同，提高员工的忠诚度，培养员工的客户服务意识，使员工与组织同步成长，它是构建企业核心能力的基础。

二、企业员工培训的发展趋势

培训作为科研课题首先是在心理学和科学管理领域进行的。随后，培训理论随着管理科学理论的发展，大致经历了传统理论时期的培训(1900-1930)、行为科学时期的培训(1930-1960)、系统理论时期的培训(1960-)三个发展阶段。在传统理论时期，培训以发展个人技术与态度为主，较少考虑个人与他人，或个人与团体的相互关系；行为科学理论阶段的培训，除了延续传统理论时期重视个人技术与态度的发展以外，更重视员工个人与他人之间的关系；到了 20 世纪 60 年代以后，培训理论进入系统理论时期，系统理论最重要的基本假设是系统对于外在环境的开放性，特别重视系统与系统间的适应与沟通。

20 世纪 90 年代以后，企业的培训模式由多元化和无序化，逐渐转移到以科学的教育培训管理系统为核心的正规化和程序化的轨道，当今的培训发展趋势可以简要归纳为：

（一）培训理念全球化。进入新经济时代，随着来自全球一体化、信息网络化、知识与创新、投资者、组织的速度与变革等各方面的挑战与冲击，人们认识

^① 彭剑锋：《人力资源管理概论》，复旦大学出版社，2012 年 3 月，P503

到跨文化沟通的重要性，为培训的发展提出了新的理念。培训的国际化趋势反映了培训两大方面的变化：一是在培训的内容上，强调了解世界、了解他人的重要性；二是在人力资源教育与培训中展开国际合作，在国家之间公正的分享知识，从而造就更多的合作项目。

（二）培训目的明确化。企业对员工进行培训的最终目的就是通过提升员工的能力，实现员工与企业的共同成长。培训能极大地提高企业员工的整体素质水平，有效推动企业发展。同时，培训要求管理者不仅要说明学习应符合战略目标，也有责任来指导评估和加强被培训人员的学习。

（三）培训方式分散化。目前，世界变革中产生了更小、更灵活的企业，培训对象也更为复杂，兼职、临时人员不断增加。为应对这一切，员工需要不断更新知识，补充新技术、新技能，需要树立终身学习的意识。同时，他们还必须注重现场学习，这要求他们不仅自己学习而且要促进整个团队的学习，鼓励所有人通过学习改变现状。以团队为培训单位的方式正在出现，他们采取分散化的培训方式，为了更适应团队的工作实际。为此，在聘用合同和协议中应明确规定企业、管理层和员工等有关主体在培训中应履行的责任。随着培训的权利和职责从集中管理向分散的转换，培训应对的措施也要发生变化，培训的方式也变得更加分散化。

（四）培训形式多样化。在培训方式方法上，皆本着学用一致、按需施教、讲求实效的原则，呈多元化的发展趋势，主要体现在三个方面：一是在体制上，趋向于集中化的控制，分散性的管理；二是培训方式多元化，它的形式有委托培训、自修、职业指导、业务培训、现场培训、岗位轮换等众多形式；三是企业与教育界的联合，共同对人力资源的培训与开发进行合作，供需双方协调，近年来这种形式在我国体现尤为明显，教育界与企业界相互补充，相互促进，对培训有较大促进。

（五）培训手段科技化。目前，科学技术对培训的影响越来越大。其中，信息处理技术在教育培训中的应用，使培训的效率更高，前景更广阔。几乎在所有国家，计算机在培训教学的各个环节，如资源管理、政策分析、数据处理、模拟教学等发挥了积极作用。今天，随着技术水平的提高，交流的潜力也随之提高，而不再受距离的束缚。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库